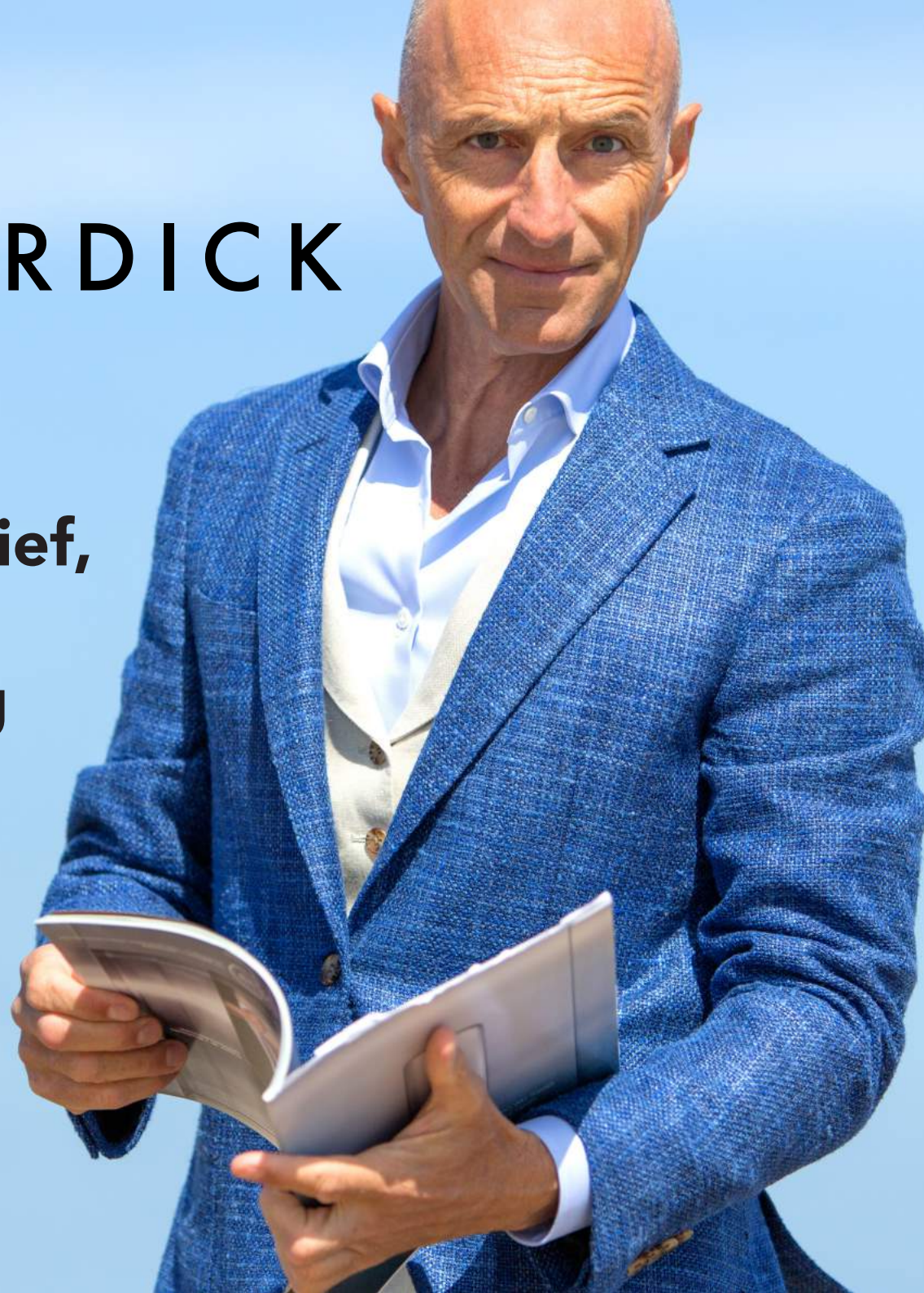


ERIK OVERDICK

**Straffen: explosief,
riskant en maar
héél soms nodig**
whitepaper 3



Straffen: explosief, riskant en maar héél soms nodig

De vorige whitepaper ging over hoe je de beïnvloedingsfactor *negeren* kunt herkennen, wat de risico's ervan zijn en hoe je *negeren* effectief kunt inzetten. Daarvoor hanteren we de vuistregel 'negeer ongewenst gedrag en geef aandacht aan gewenst gedrag'.

Deze 3e aflevering behandelt de beïnvloedingsfactor *straffen*. Hoe herken je *straffen*, wat zijn de risico's en wanneer heeft *straffen* op de werkvloer zin?

Wat volgt er op straf?

Straf doet gedrag afnemen, maar alleen zolang de strafmaatregel van kracht is. Helaas komt *straffen* veel voor binnen organisaties. Een medewerker heeft bijvoorbeeld hard en bevlogen gewerkt aan een sterke presentatie of offerte en de eerste reacties die zij terugkrijgt is dat er nog typ- of schoonheidsfoutjes in zitten. Niet erg stimulerend, toch? Dit soort ontmoedigende reacties horen bij de beïnvloedingsfactor *straffen*. Maar net zoals bij het *negeren* van gedrag is het belangrijk te weten welk gedrag er voor het bestrafte gedrag in de plaats moet komen.

Straffen gaat soms bewust, maar meestal onbewust. In hetzelfde

praktijkvoorbeeld dat we aanhaalden in de aflevering over *negeren*, namelijk de vraag waarom er in een bepaalde organisatie geen verbeterideeën werden aangeleverd, kreeg ik ook te horen: "Wie een goed idee aanlevert mag ook meteen de projectleider zijn om dat idee te implementeren. Nou dank je, maar dat zie ik niet zitten. Dan mag ik de rommel van een ander opruimen!" Paradoxaal genoeg dachten de medewerkers dat hun gewenste gedrag - het aanleveren van verbeterideeën - zou worden beloond. Het tegendeel bleek waar: ze werden ervoor gestraft.

Straf op de werkvloer

Mag straf dan helemaal niet voorkomen op de werkvloer? Naar mijn mening zo min mogelijk. *Straffen* leidt tot onderling wantrouwen en verslechtert de werkrelatie en daarmee de prestaties. Desondanks komt *straffen* veel voor. De reden is dat *straffen* óók een vorm van gedrag is dat toeneemt wanneer het wordt beloond. Wanneer een bestrafte medewerker stopt met het ongewenste gedrag, dan leert de straffer - of het nu een leidinggevende of collega is - dat zijn of haar strafgedrag werkt. Zo wordt het *straffen* beloond, waardoor de

straffer er in de toekomst weer zijn of haar toevlucht tot zal nemen.

Straffen is soms net als roken. Hoewel de straffer weet dat het lange termijn effect van zijn strafgedrag negatief is, gaat hij of zij er toch mee door. De reden is dat het korte termijn effect - de medewerker of collega voert de gewenste taken uit - veel meer impact heeft en daarom voorrang krijgt.

Het uitbannen van strafgedrag vraagt daarom meer dan de afspraak dat we niet meer *straffen* en elkaar positief benaderen. Vaak ligt er een stevige fundering van wantrouwen, die weggenomen moet worden voordat het vertrouwen zich weer herstelt. Dit vraagt om complexe gedragsveranderingstrajecten, die inwerken op alle niveaus van de organisatie.

Ongewenst gedrag corrigeren

Er zijn ook situaties denkbaar waarbij gedrag snel en krachtig moet worden gecorrigeerd. Denk bijvoorbeeld aan onveilig handelen, pesten op de werkvloer of situaties waarbij medewerkers op ongewenste of oneerlijke manieren resultaten proberen te behalen.

Corrigeren betekent dat het ongewenste gedrag wordt bestraft omdat het direct moet stoppen om erger te voorkomen. Hierbij is het van belang onmiddellijk duidelijk te maken welk gedrag er wél gewenst is. Zodra dat nieuwe gedrag zichtbaar wordt, moet dat ook direct worden beloond.

De volgende aflevering 4 gaat over dwingen, dat gedrag doet toenemen. Je leert in welke vormen dwang opduikt, wat de risico's ervan zijn en hoe je dit kunt veranderen.

Samengevat

- Straffen doet gedrag afnemen zolang de strafmaatregel van kracht is.
- Straffen leidt doorgaans tot wantrouwen en verslechtert de samenwerking en prestaties.
- Straffen (*corrigeren*) kan nodig zijn wanneer snel ingrijpen nodig is, maar doe dit altijd in combinatie met het *belonen* van het nieuwe gewenste gedrag.
- Het veranderen van een 'strafcultuur' vereist een gedragsverandering op alle niveaus van de organisatie.

Suggestie

- Observeer jezelf en je omgeving en probeer te ontdekken wanneer jij of anderen worden bestraft, bij welk soort gedrag dit gebeurt en hoe vaak dit voorkomt.

ERIK OVERDICK

Over Erik Overdick

Ik werk als interim manager, consultant, trainer en spreker, en ben gespecialiseerd in het creëren van een werkomgeving waarin mensen excelleren.

Meer weten over effectieve gedragsbeïnvloeding binnen organisaties of multidisciplinaire projecten? Neem gerust contact op, ik help je graag.

06 - 26082042
erik@overdick.nl
www.overdick.nl